

# **METODOLOGIA PARA TRANSFORMAR EL ENFOQUE TACTICO A ESTRATEGICO EN EL AREA DE COMPRAS DE UN CENTRO MEDICO DEPORTIVO.**

**AUTOR**

**IRINA JOHANNA CAMPERO CAMPERO**

Administración de empresas  
U9500838@unimilitar.edu.co

**Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia Logística Integral**

Estudio del Docente  
Correo del Docente @unimilitar.edu.co



La U  
**acreditada**  
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGISTICA INTEGRAL  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
JUNIO, 2018**

**pautas para movilizar el área de compras de un centro médico deportivo de compras tacticas a estrategicas.**

## **GUIDELINES FOR THE PURSHASING AREA IN A MEDICAL CLUB FROM IT`S OPERATIVE TO STRATEGIC PROCESS**

Irina Johanna Campero Campero  
Administración de empresas  
[U9500838@unimilitar.edu.co](mailto:U9500838@unimilitar.edu.co)

### **RESUMEN**

Los cambios y exigencias del mercado actual han llevado a las empresas a reestructurar, definir y organizar sus procesos de forma que puedan cumplir las necesidades y expectativas del cliente; adicionalmente la globalización conlleva a tener más competidores con productos innovadores, no solo se debe cumplir con la exigencia del mercado también contar con productos diferenciadores de bajos costos de producción y alta rentabilidad.

El análisis y control de costos toma fuerza, es allí donde la parte de aprovisionamiento aparece dentro del radar organizacional, para crear estrategias que logren contar con insumos adecuados, a tiempo y costos óptimos para cumplir el fin de la organización.

Se pretende determinar las pautas a seguir para movilizar el área de compras tacticas a estrategicas donde se administre adecuadamente el gasto, y alineados al plan estratégico organizacional.

**Palabras Clave:** Compras, competencia, mercado, costos, estrategia.

### **ABSTRACT**

The Changes and demands of the market has because of changes have heat to restructure define, and organice their process in such a way that they can comply with the necessities and expectations of the client, additional globalization makes, it so there is more competitors and different products, not only do we have to comply wish the

market demand but also count with different products at a low cost of production with a high profitability.

The control of costs becomes strong this is where purchasing inside of the organizational radar to create strategies that can count with adequate supplies, with optimum time and cost to achieve the organizations and results.

We pretend to determine the guidelines to try and mobilize the purchasing operative area to strategic where cost are properly managed, and aligned to the strategically organizational plan.

**Keywords:** Purchase, competitions, market, cost, strategic

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de clase mundial deben organizar sus áreas para que estén alineadas al fin de la organización, allí es donde cada una desarrolla sus planes y metas para un tiempo establecido, estas deben estar alineadas a ese plan estratégico.

En años anteriores la función del área de compras era netamente transaccional su objetivo solo se limitaba al procesamiento de órdenes de compra y garantía de llegada de un insumo, materia prima o servicio; sin embargo la apertura económica, la competencia, las exigencias en competitividad, el mercado y otros, han sido detonantes que han hecho que tome fuerza puesto que no solo es un proceso de transacción, es la entrada a los procesos logísticos y financieros, desde allí se inicia el aprovisionamiento y se generan las primeras rentabilidades del negocio, un área de bien organizada definida y estructurada puede lograr grandes ahorros y alta eficiencia de los costos externos, abastecimiento constante y justo de los insumos, mejora de costos internos. En el presente, las empresas enfrentan una economía de mercado global, ya no solo compiten con compañías locales si no que deben hacerlo con aquellas extranjeras las cuales llegan con productos y servicios innovadores a costos diferenciales satisfaciendo la necesidad del cliente.

Es por tal razón que las organizaciones se han visto obligadas a buscar y crear estrategias donde logren ser competitivos entregando un producto o servicio de calidad, en el tiempo justo y cumpliendo al 100% las necesidades del cliente, una de estas ha sido la revisión y reorganización de áreas; uno de los primeros en hablar del tema y especificarlo fue Porter (1987) en su libro Ventaja Competitiva donde muestra en la gráfica, como las empresas pueden generar valor y cuáles son las áreas que aportan en esta de las mismas, esta representa la cadena de valor de las organizaciones.



*Ilustración 1: Cadena de valor de Michael Porter, tomado del Libro Ventana Competitiva.*

En esta se establece que las organizaciones deben realizar cierto número de tareas que interrelacionadas conllevan a un fin el cual es generar valor al cliente por medio de productos y servicios acordes a la necesidad, Porter definió que esto logra ventajas competitivas de las organizaciones en el mercado, alcanzando una buena posición del mercado actual, si bien es una apreciación de los años 80 aún está latente y es la estrategia utilizada por muchas de las grandes compañías a nivel mundial. Porter define la cadena de valor en dos partes o tipo de actividades una primaria y otras secundarias definiendo las secundarias así:

### **Actividades de soporte:**

Son aquellas que soportan y apoyan las actividades primarias, dan todos los recursos que las primarias requieren.

- Tecnología
- Talento humano
- Infraestructura
- Compras y aprovisionamiento

Es allí donde aparece el área de compras, una función de soporte a toda la cadena de valor de la organización, pero ¿por qué tomarla tan enserio?, ¿porque a pesar de ser un área de apoyo impacta tanto en el fin, generación de valor y en el flujo de caja?

Según Manene (2001), en su artículo comenta lo siguiente: “La importancia de la función de compras es absoluta ya que cualquier ahorro que se consiga al efectuar las compras de suministros para una organización tiene un efecto amplificado en la tasa de rentabilidad sobre la inversión (ROI) además de la rapidez en la respuesta que supera cualquiera otra reducción de costos obtenida por cambios adecuados en los recursos de la empresa”, ya que al ahorrar un peso en los costos de adquisición se asegura que las utilidades se aumentaran en el mismo monto, cosa que no sucede con los ingresos puesto que al aumentar una unidad no se garantiza el mismo aumento en las utilidades.

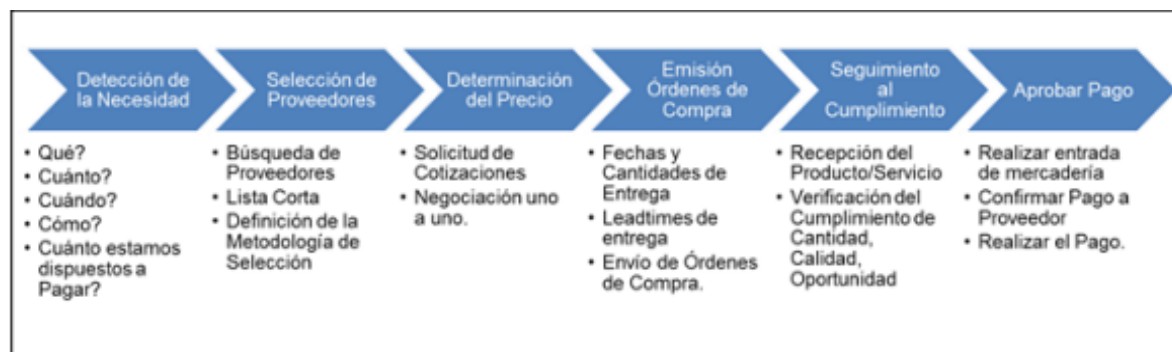
Por otro lado, también son importantes puesto que son la entrada para todo el aprovisionamiento de los insumos de la organización, tanto los principales como los de apoyo; sin un buen aprovisionamiento la organización se encontraría con un gran

sin número de cuellos botella que impiden el buen funcionamiento. Una compra mal realizada o no planeada, conlleva a un gran daño financiero y logístico, puesto que las compras de urgencia resultan mucho más costosas. Es por esto que el área de compras ha tomado un lugar significativo en las empresas, debe tener una planeación estratégica y estar incluido en el plan estratégico de la organización Heredia (2007).

Así se puede pasar a determinar que son las compras tácticas y las estratégicas, como compras tácticas se puede definir lo siguiente:

Según, Vazquez (2018) nos da una definición realizando una diferenciación menor entre lo táctico y lo estratégico de la siguiente forma: “La división entre las compras estratégicas y compras tácticas nos debe indicar la cantidad de atención que necesitamos dar a un requerimiento en particular. Normalmente el suministro estratégico requiere confidencialidad, velocidad y colaboración del proveedor. En cambio, las necesidades de compras tácticas o repetitivas estarán dentro del sistema normal de abastecimiento, tal como son los pedidos repetitivos o sistemas de contrato anual por lo que debemos invertir menos tiempo en el proceso, pero si revisarlo constantemente para su mejora”

Viendo estas dos descripciones se puede determinar que las compras tácticas son aquellas que llegan meramente a la función básica de compra, el día a día de la operación, el primer eslabón donde se garantiza que se obtienen productos de calidad a un precio justo, el enfoque está dado en el precio y no en costo total, los compradores son técnicos, el proceso es básico, el siguiente cuadro muestra los pasos del proceso básico de compras.



*Ilustración 2: Ciclo básico de Compras, tomado de Elizabeth Caceres Castro, Castro (2017)*

Ahora bien, comprendiendo que son las compras tácticas se revisara que son las compras estratégicas; según GPM (2018) define las compras estratégicas como “un proceso lógico y secuencial que analiza la demanda interna de la empresa, su posición frente al mercado de oferta y el poder de negociación de la compañía con relación a sus proveedores. De esta forma se logrará identificar las mejores oportunidades de abastecimiento, al menor costo total, la mejor calidad y con el menor riesgo posible; con una visión clara de las innovaciones de productos y del mercado, la mejor calidad y todo ello, soportado por la selección de los proveedores idóneos y mejor calificados del mercado”.

Otra definición es: “se trata de un proceso riguroso basado en hechos que implica una considerable recopilación y evaluación de datos internos y una extensiva recopilación y evaluación de datos externos con el fin de seleccionar la estrategia y el enfoque de negociaciones más apropiado, y a la postre seleccionar el proveedor adecuado.” Rudzki, Smock , Katzorke , & Stewart (2005)

Se puede determinar las compras estratégicas como un proceso que mejora las compras convencionales llevándolas a mejorar las oportunidades de abastecimiento logrando garantizar el mejor costo total posible, dando ventaja competitiva de la empresa en el mercado y aumentando el ROI.

La empresa analizada es un centro médico deportivo, el más grande del país con 20 años de trayectoria, que presta servicios de entrenamiento, entrenamiento personalizado, medicina deportiva, nutrición, fisioterapia entre otros, con más 80 sedes a nivel nacional, 24 en Perú y más de 50 en Chile, este debe garantizar satisfacer la demanda de un exigente mercado ya que al ser la empresa líder los estándares del servicio deben ser de alta calidad. Durante muchos años la empresa no tuvo competencia alguna del mismo nivel, hoy en día con el ingreso de marcas extranjeras y el surgimiento de marcas locales, se ha requerido revisar a fondo todos los procesos logrando optimizar al máximo tanto la operación como los costos, asegurando el gran servicio y satisfacción de los afiliados.

Desde el 2014 la empresa ha venido trabajando en todos sus procesos con el fin de realizar optimización de los mismos. Actualmente y después de mucho trabajo, han logrado establecerse en un punto de compras tácticas, está conformada por un líder de área, dos negociadores y un analista, quienes desarrollan las compras centralizadas. Sin embargo, aún se están presentando problemas, algunas áreas realizan sus propias negociaciones, puntuales y en corto tiempo, al tener operación nacional se ha complicado la consecución de proveedores en algunas zonas, dificultando el buen manejo de la operación, no se ha iniciado con el proceso de desarrollo de proveedores, los costos de compra pueden no llegar a ser los adecuados según el mercado y se generan demoras de aprovisionamiento.

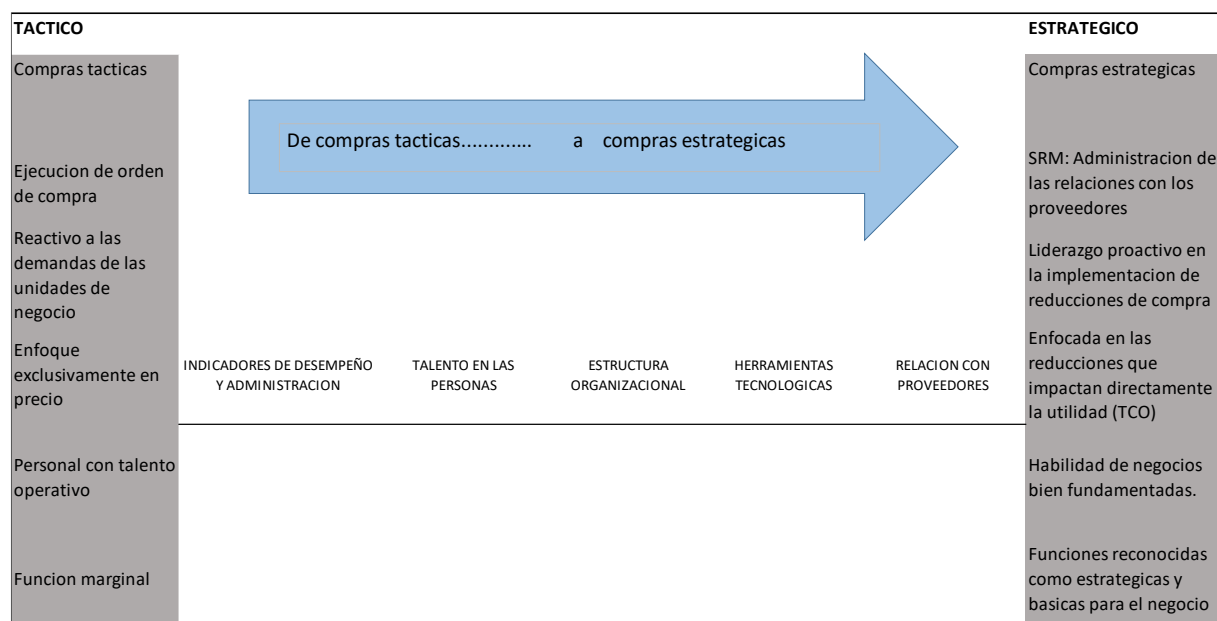
En el presente artículo se espera generar las pautas donde la empresa pueda buscar movilización hacia las compras estratégicas.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Según Landeau (2007), los estudios descriptivos evalúan varios aspectos, midiendo variables específicas y generales, se pueden aplicar en estudios empresariales como el actual y su fin es dar una descripción concreta

En este caso se definirán las pausas y procesos que la empresa debe realizar para poder movilizar su área de compras tácticas a estratégicas, para esto revisaremos el un modelo definido por Carrasco (2009), en el cual muestra las labores que se deben desarrollar para llegar a este punto, adicionalmente se incluirán los 7 pasos de Kearney, ambos modelos se consideran de fácil aplicación y son complementarios, el siguiente cuadro es un resumen del modelo de Carrasco.

En este cuadro se muestran los puntos que se deben atacar, estudiar y analizar en el área para lograr transformarla de táctica a estratégica estos pasos son que se detallaran a continuación



*Ilustración 3: proceso de transición de compras tácticas a estratégicas, Carrasco (2009)*

Para desarrollar este plan y antes de los pasos, la empresa debe aceptar la importancia del área de compras dentro de la misma y los objetivos de la misma en plan estratégico; es importante definir cuál será el nuevo objeto o misión de la misma, un horizonte de planeación ya que se los resultados del cambios de darán a corto, mediano y largo plazo, siendo los resultados financieros los primeros resultados que se deben proporcionar, sensibilizar al personal del área, para evitar inconvenientes que puedan detener o demorar el proceso, mostrar claramente cuáles serán los cambios a realizar y el rol de cada uno en el mismo, ya que durante este pasaran de ser los expertos bomberos del día a día, a ser expertos que deben poder manejar proyectos, planear fácilmente un contrato y determinar análisis financieros completos. Ahora bien, determinado el primer paso general, estas serán las pautas que se evaluarán y desarrollarán para lograr el objetivo.

**Indicadores de desempeño:** En este paso, se determinará el modelo de selección de proveedor de forma actual (táctica) y se mostrará la forma de seleccionar proveedores de la forma estratégica, junto con pautas de decisión y tipos de contratación por medio de categorización.

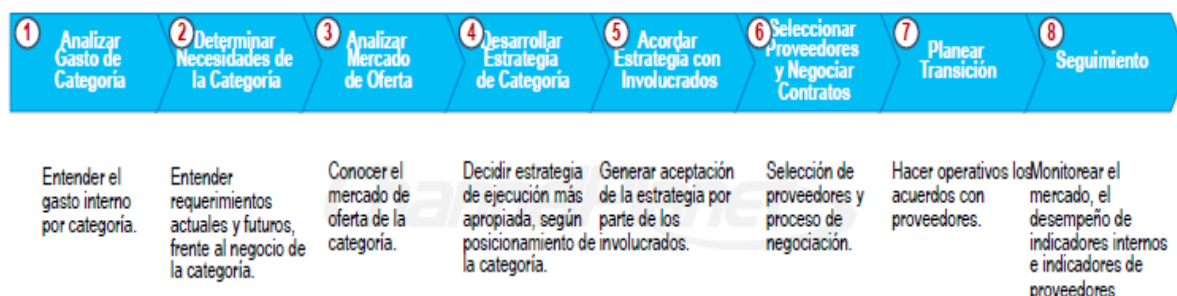
**Estructura organizacional:** Se mostrará la mejor forma de organizar el área alineados al fin de cada solicitante, un trabajo en equipo y conjunto, mostrando el nivel de responsabilidad y autoridad que debe tener el área.

**Talento en las personas:** Es uno de los pasos más complejos, primero que el comprador interiorice el cambio y comprenda como mejorar y pasar a ser negociador, adicional, se debe revisar las competencias completas del área para determinar el estado actual del personal, en este paso se definen muchas de las aristas para lograr pasar de compras tacticas a estrategicas.

**Herramientas tecnológicas:** Las compras estrategicas cuentan con un alto nivel tecnológico que aportan gran nivel de información para lograr definir estrategias acordes al mercado y la actualidad, se mostraran varias alternativas de mejora tecnológica.

**Relación con proveedores:** Otro de los aspectos más importantes y con un determinante impacto en el proceso; se definirán las pautas donde la relación logre ser colaborativa, enfocada a la mejora continua, disminución de costos y agregando valor al cliente final.

Dentro de todo el proceso está inmerso el método de Kearney, se muestra en el siguiente cuadro, donde se establece paso a paso la forma de crear un plan estratégico.



*Ilustración 4: Contratacion estrategica Gonzalez (2016)*

## RESULTADOS Y DISCUCIONES

Con la información obtenida del estudio, se establecen los pasos y pautas a desarrollar en la organización para realizar la transicion de compras tacticas y estrategicas aplicando los modelos mencionados en la metodología, tomando en cuenta los pasos que se describen a continuación.

Antes de iniciar con los métodos propuestos la empresa debe definir cuál será el objetivo del área de compras dentro del plan estratégico de la compañía y la forma en que los resultados impactarán en el fin de la organización de esta forma se podrán guiar los modelos a la mejora y consecución del objetivo; una vez esté definido se iniciara con la aplicación de los modelos, como se presenta de la siguiente forma.

**Indicadores de desempeño:** Los indicadores de desempeño del área de compras tacticas va ligado netamente al precio, en este punto el comprador evalúa al proveedor



por este y no por costo total, en este punto se define 100% la ubicación del área en el plan estratégico, acuerdos de nivel de servicio y los nuevos indicadores enfocados al objetivo del área; aquí se determina el manejo y direccionamiento de los recursos para cada una de las actividades, puesto que si bien el valor agregado proviene de las actividades estratégicas, las tácticas se deben seguir realizando, se puede determinar si parte del equipo realizara labores tácticas y el resto iniciara con el proceso estratégico, se ser así, el indicador táctico seguirá en el proceso, un ejemplo de indicador estratégico puede ser el cumplimiento de planificaciones de proyectos, proveedores seleccionados, proveedores actuales con aceptación de desarrollo.

**Estructura organizacional:** Al pasar de definir la selección de proveedores de solo el precio a valores agregados a la operación y a cliente final; para la empresa el nivel de servicio empieza a tomar importancia, puesto que, al ofrecer servicio a sus clientes, sus proveedores deben estar 100% consientes del impacto que su producto en la cadena de valor de la compañía y al cliente, es aquí donde se propone realizar el trabajo de definir las compras por categorías, así poder determinar el tipo de enfoque apropiado a contratar, para esto se debe usar una matriz de abastecimiento



Ilustración 5: matriz de abastecimiento, GPM (2018).

Una vez se definan las categorías de productos y servicios a adquirir se ubicara en la matriz la zona a que corresponden, esto con el fin de determinar el tipo de estrategia de negociación a llevar a cabo, por ejemplo si la categoría se ubica en el cuadrante de estratégicos, implica que el producto es tan específico que pocos proveedores pueden suministrarlo, el proveedor tiene la ventaja de la negociación, se debe buscar enfoques de asociación y colaboración con el proveedor donde se garantice el suministro, por otro lado un producto en la categoría no crítico, implica la facilidad de encontrarlo en el mercado donde la estrategia fácilmente si puede ser por precio puesto que hay muchos proveedores que pueden suministrar el producto, así se pueden ir definiendo

las estrategias por cada categoría de producto. Con esto se podrá enfocar a compras un poco más organizadas, al manejar categorías se podrá tener un conocimiento e inteligencia de mercado ya que en primer lugar una misma categoría la puede suministrar un mismo proveedor, donde los costos de producto y operación mejoren. Rudzki, Smock , Katzorke , & Stewart,(2005).

**Talento en las personas:** El modelo de compras estratégicas solo puede llegar a tomar la importancia y fuerza con el adecuado grupo negociador, los colaboradores del área dejan de ser compradores, donde solo garantizan un buen precio y entrega, un aporte en el proceso estratégico, como lo muestra el siguiente cuadro, el comprador debe pasar a ser un amplio asesor de negocios, conocer muy bien la organización y como su labor impacta a su cliente interno y la organización; la imagen presentada a continuación muestra las escalas que los colaboradores deben realizar para generar valor tener el nivel requerido para estar en el área estratégica.



*Ilustración 6: cuadro de escalas personal de compras Gonzalez,( 2016)*

Es necesario que la empresa inicie el proceso determinando si el equipo actual está en la capacidad y competencia para pasar de ser comprador táctico a un negociador profesional; esto no es fácil teniendo en cuenta que ellos han estado por mucho tiempo inmersos en el proceso táctico, existe la posibilidad que muchos no alcancen la competencia deseada por la organización. El primer paso que se debe realizar es determinar el nivel que se desea del personal junto con las competencias del cargo, estas según Carrasco (2009), son las siguientes:

- Valores
- Competencias personales
- Conocimiento de procesos de compras
- Competencias operativas
- Competencias técnicas
- Competencias financieras

El modelo debe estar muy bien definido, el rol del comprador es crucial su capacidad de manejo esta dado en el conocimiento del negocio, de su rol no solo en el ares sino en la organización.

**Herramientas tecnológicas:** En la actualidad quien tiene la información tiene el poder, en las compras tacticas la tecnología está poco inmersa en el proceso, en la estratégica es fundamental para la toma de decisiones, también para disminuir el proceso táctico que aun va a estar presente; actualmente la empresa ha ido evolucionando con las mejoras que se han realizado en el ERP para que la labor táctica y de mínimo valor pero si constante sea poca, actualmente cada área debe realizar sus solicitudes de compra por medio del ERP en el mismo módulo de compras lo que facilita el proceso, sin embargo en este punto lo que se pretende realizar es presentar un software o base de datos, donde estén albergados muchos proveedores a nivel regional (Colombia, Perú, Chile) que puedan prestar servicios en la empresa, facilitando la búsqueda y selección del mismo, muchos de estos sistemas no solo son una base de datos, cuentan con un sin fin de soluciones; la empresa puede realizar sus solicitudes por este medio e inmediatamente se presentan proveedores con la capacidad de prestar el servicio, se pueden realizar subastas inversas en línea garantizando la transparencia del proceso, uno de los utilizados es strattegi el cual aporta estas soluciones y agilizando el proceso, eliminando la tarea táctica, en este punto solo se realizan estrategias con los proveedores y alianzas.

**Relación con proveedores:** En esta parte ya se debe tener definidas las categorías y tipo de productos a comprar según la matriz de abastecimiento; al determinar qué tipo de estrategia de negociación se aplica a cada producto, se realizara un proceso de selección de proveedor más claro ya que si es un proveedor cuello botella se podría realizar una estrategia donde se suministre toda la información al mismo y se genere con este desarrollo para el producto, una alianza y proceso donde se realiza mejoramiento al producto o servicio, en este momento se evaluarán proveedores y preseleccionarán los que puedan abastecer una o más categorías y que estén en la disposición de generar estrategias, donde una integración operacional se convierta en una gran relación de negocios. Una de las tareas constantes de la relación es realizar constantemente los cambios del mercado ya sea para revisar si se presentan mejoras o evoluciones al producto o cambio en las necesidades del cliente final, esto con el fin de ir desarrollando esos cambios y mejoras así lograr el valor agregado esperado.

En este proceso también es importante resaltar que la mejora de las dos partes es continua no puede parar, se debe mejorar constantemente, se deben evaluar proveedores recurrentemente. Por otro lado, hay un proceso inmerso en este paso el cual es muy importante que la empresa también implemente el proceso de desarrollo de proveedores, ya que se cuentan con muchos que aportan gran valor al proceso, sin embargo, deben desarrollar mejoras en sus procesos internos, los cuales la empresa conoce, el desarrollo es un apoyo al proveedor, pero mayormente a la empresa puede contar con proveedores calificados que conocen en negocio y aportan valor a la organización.

Establecidas las pautas para movilizarse de compras tacticas a estrategicas se podrán mejorar los procesos, generando metodologías eficientes que minimizan el riesgo de

perder el foco por causa de una mala planeación quedando a Mercy de las urgencias y problemas de abastecimiento.

## CONCLUSIONES

Se ha logrado definir las pautas que requiere una organización para movilizar el área de compras tácticas a un área de compras estratégicas.

En el desarrollo de este artículo se logra definir la importancia del área de compras dentro de la organización, puesto que al no estar alineados con el plan estratégico y con las demás áreas, la eficiencia en costos y tiempo es nula, un área 100% estructurada logra mejoras significativas, entregas a tiempo, reducción de costos, satisfacción del cliente y mayor valor a la empresa.

Se ha logrado establecer el estado actual del área de compras en la organización y definido las pautas a seguir para lograr movilizarse a compras estratégicas sin dejar de valorar los avances que han logrado en los últimos años, aunque hay un largo camino por recorrer la organización está en el correcto.

Las pautas definidas en el artículo sin duda lograrán, reducción de costos, mejorarán el ROI, disminución de tiempos de respuesta y valor al área como a los clientes internos, mejorando el indicador específico de cada área como el general de la organización.

## REFERENCIAS

- Carrasco, J. U. (28 de Noviembre de 2009). Modelo de análisis para la transición de compras tácticas a estratégicas aplicado a una empresa del sector del empaque alimentario. *Modelo de análisis para la transición de compras tácticas a estratégicas aplicado a una empresa del sector del empaque alimentario*. México D.f., México .
- Castro, E. C. (2017). *Análisis de madurez de la función de compras en la mediana empresa chilena, como y por qué llevarla a un nivel estratégico*. . Santiago de Chile.
- Gonzalez, A. (2016). Ingeniería de valor en compras . *Administración de compras* , (pág. 5 ). Bogotá .
- Heredia, N. L. (2007). *GERENCIA DE COMPRAS: LA NUEVA ESTRATEGIA COMPETITIVA*. Bogotá: Ecoc Ediciones.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación* . Caracas: Alfa.
- Laseter, T. M. (2004). *Alianzas estratégicas con proveedores: un modelo de abastecimiento equilibrado* . Bogotá : Norma .

- Manene, L. M. (11 de Marzo de 2001). *Marketing de compras, analisis y evaluacion 4444 de proveedores y acopios*. Obtenido de Luis Miguel Manene:  
<http://www.luismiguelmanene.com/2011/03/01/marketing-de-compras-y-evaluacion-4444-de-proveedores/>
- Mendoza, M. T. (2016). *El abastecimiento estrategico y su aplicacion en las empresas* . Cartagena .
- Palacio, A. M. (2010). *Administracion de compras: quien compra bien, vende bien* . Bogota : Ecoediciones .
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva*. Mexico D.F. : Patria S.A.
- Rudzki, R., Smock , D., Katzorke , M., & Stewart, S. (2005). *Directo a las utilidades*. Florida: 3R editores .
- Vazquez, J. L. (2018). *Manual de gestion de compras para logísticos* . Sevilla : Punto rojo Libros .